

PERANCANGAN MODEL PENGUKURAN KINERJA PROGRAM *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)* PADA PROYEK TOL MOJOKERTO-KERTOSONO DENGAN PENDEKATAN *PERFORMANCE PRISM*

VALENSIA AYOMI C.G.
2511 101 034

DOSEN PEMBIMBING:
NUGROHO PRIYO NEGORO, S.T., S.E., M.T.



**JURUSAN MANAJEMEN BISNIS
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2015**

OVERVIEW

PENDAHULUAN

PENGUMPULAN DAN
PENGOLAHAN DATA

LANDASAN TEORI

ANALISA

METODOLOGI PENELITIAN

PENUTUP

LATAR BELAKANG



Tingkat pertumbuhan ekonomi
sebesar 5.70 persen pada tahun
2013
(United Nation Conference on
Trade and Development)

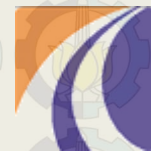
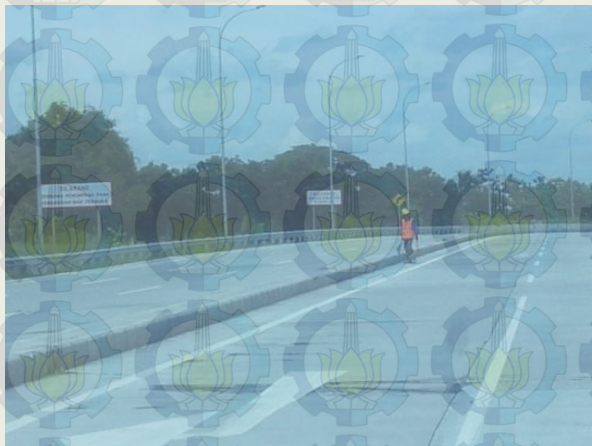


Meningkatkan Produk
Domestik Bruto (PDB)

Menciptakan lapangan kerja

Penyediaan pasar yang
penting bagi sektor-sektor
ekonomi lainnya

(ILO, 2001; Ngacho C. dan Das D., 2013).



MHI



CSR

(Corporate Social Responsibility)

“

Komitmen Perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi Perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya

(UU 25/2007)



Mendorong pertumbuhan perekonomian
Meningkatkan kesejahteraan masyarakat di daerah perkotaan maupun pedesaan



Rusaknya infrastruktur jalan desa dan akses persawahan
Saluran irigasi persawahan mengalami gangguan
Masalah ekonomi



Performance Prism

Balanced Scorecard (BSC)

Pengukuran kinerja adalah kegiatan utama dalam evaluasi kinerja, yang merupakan suatu usaha untuk mengidentifikasi, mengukur atau menilai, dan mengelola pelaksanaan pekerjaan

(Auliawati, 2013)

“CSR secara umum dapat dimaknai sebagai sebuah cara yang dilakukan perusahaan dalam mencapai sebuah kesinambungan antara tujuan ekonomi, lingkungan, dan sosial masyarakat, seraya tetap **merespon harapan-harapan para stakeholders**”

Suharto (2007)

tahun **2012** program CSR perusahaan telah dilaksanakan, namun **belum memiliki pengukuran kinerja khusus CSR**





RUMUSAN MASALAH

“Bagaimana mengidentifikasi indikator kinerja dan merancang kinerja program CSR pada Proyek Tol Mojokerto-Kertosono?”

TUJUAN

1. Mengidentifikasi indikator-indikator kinerja program *Corporate Social Responsibility (CSR)* perusahaan dalam Proyek Tol Mojokerto-Kertosono.
2. Merancang model pengukuran kinerja untuk program *Corporate Social Responsibility (CSR)* dengan menggunakan metode *Performance Prism*.

1. Membantu merancang model pengukuran kinerja untuk program *Corporate Social Responsibility (CSR)*
2. Mendapatkan ilmu tambahan perancangan model pengukuran kinerja *CSR* perusahaan pada Proyek Tol Mojokerto-Kertosono dengan menggunakan *metode Performance Prism*.
3. Mengetahui dan mendapatkan informasi baru mengenai rancangan model pengukuran kinerja *CSR* perusahaan pada Proyek Tol Mojokerto-Kertosono.

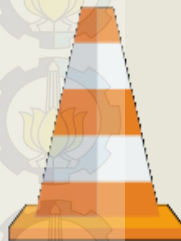
MANFAAT

BATASAN

1. Objek yang akan dibahas adalah seksi I Tol Mojokerto-Kertosono (Bandarkedungmulyo-Jombang)
2. *Stakeholder* yang menjadi responden adalah karyawan divisi *Environment and Sosial Responsibility (ESR)* PT. MHI, Bappeda Kabupaten Jombang, dan masyarakat terdampak.
3. Masyarakat terdampak yang menjadi responden merupakan masyarakat yang berada di akses *road* Tol Mojokerto-Kertosono
4. Output penelitian hanya sampai dengan merancang

ASUMSI

1. Selama pengambilan data tidak terjadi perubahan cakupan masyarakat terkait.
2. Periode data mengenai *Corporate Social Responsibility (CSR)* perusahaan dalam Proyek Tol Mojokerto-Kertosono yang digunakan dari tahun 2012-2014.
3. *Corporate Social Responsibility (CSR)* perusahaan dalam Proyek Tol Mojokerto-Kertosono dikaitkan dengan dampak dari pembangunan tol.



LANDASAN TEORI

PROYEK

CSR

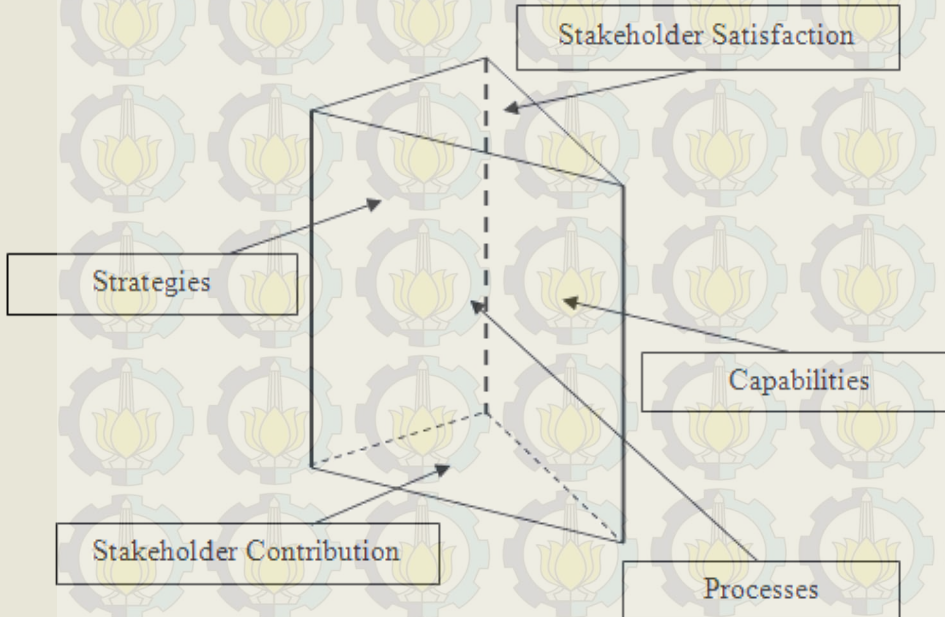
MANAJEMEN KINERJA

PENGUKURAN KINERJA

PERFORMANCE PRISM

CRITICAL REVIEW

PERFORMANCE PRISM



Metode pengukuran kinerja generasi kedua yang dirancang oleh Andy Neely dan Chris Adams dari Cranfield School of Management, UK

Sumber: The Performance Prism in Practice (Neely, Adam, dan Crowe, 2001)



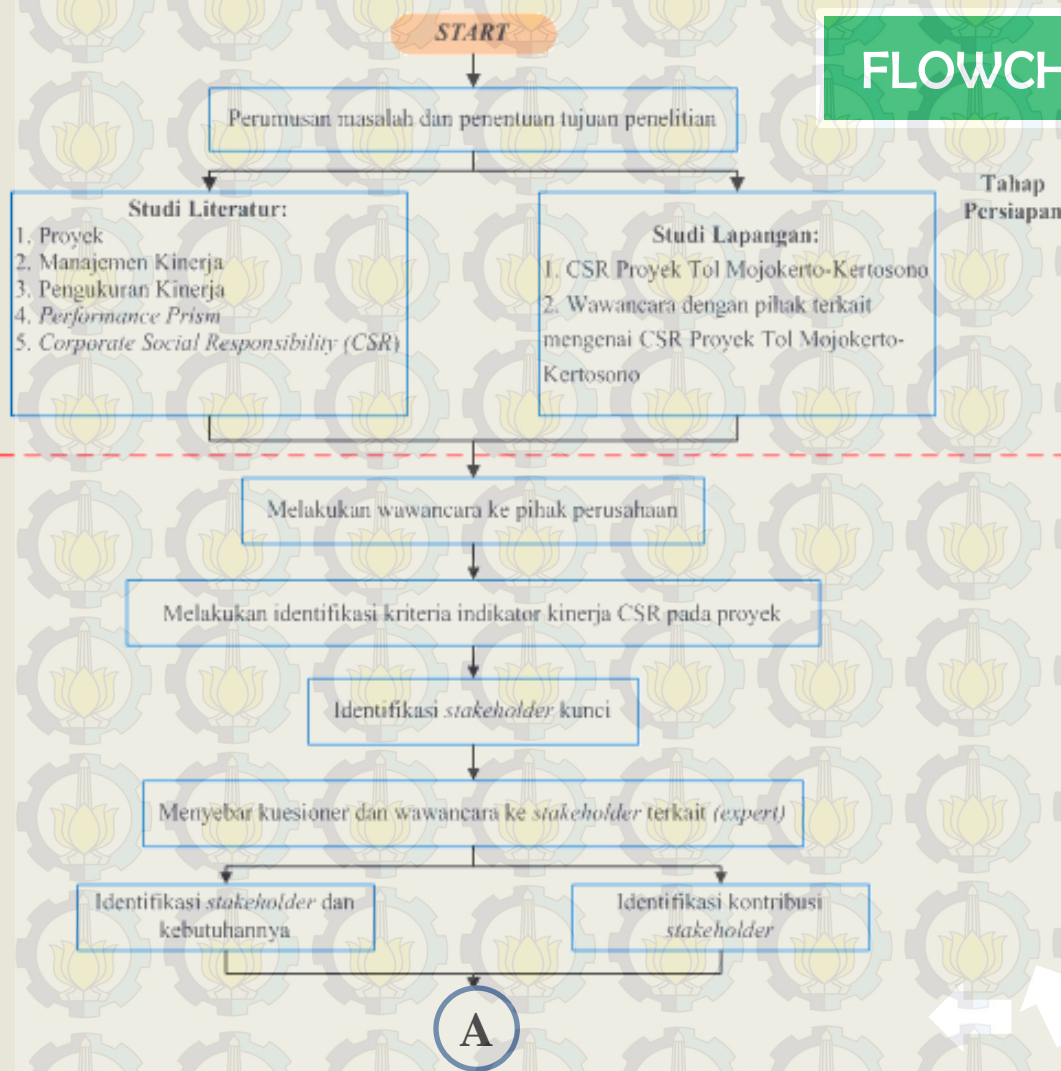
“Siapa *stakeholder* penting dalam organisasi dan apa yang mereka inginkan dan butuhkan?”

“Apa strategi yang diterapkan agar keinginan dan kebutuhan para pemangku kepentingan?”

“Apakah proses kerja sudah memenuhi kebutuhan organisasi secara efisien dan efektif?”

“Apa kemampuan ini dibutuhkan untuk mengoperasikan proses?”

FLOWCHART METODOLOGI PENELITIAN



A

Identifikasi obyektif

Identifikasi strategi, proses, dan kapabilitas

Identifikasi *Key Performance Indicators*

Merancang dan menyusun KPI

Validasi KPI oleh *stakeholder (expert)*

Merancang model pengukuran kinerja CSR

Melakukan analisa dan pembahasan terhadap data

Penarikan kesimpulan dan saran perbaikan

FINISH

Tahap
Pengumpulan
dan
Pengolahan Data



PENGUMPULAN & PENGOLAHAN DATA



PROFIL PERUSAHAAN

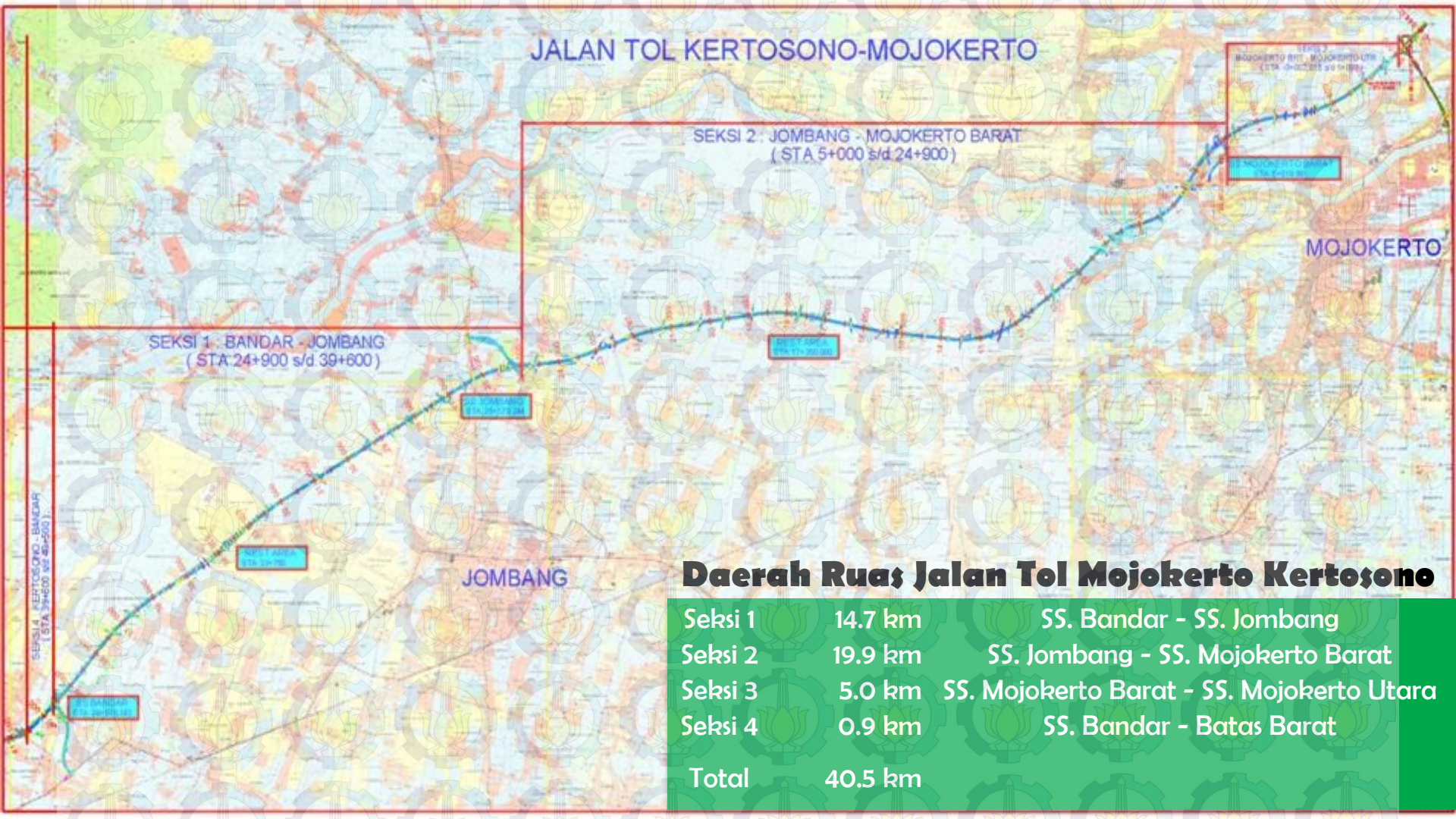
PT. Marga Harjaya Infrastruktur (MHI) berdiri pada 25 Agustus 2011. Sebelum diakuisisi oleh PT. Astra International Tbk, PT. Marga Harjaya Infrastruktur bernama PT. Marga Hanurata Intrinsik

PT Marga Harjaya Infrastruktur bertanggung jawab atas pembangunan dan pengelolaan Jalan Tol Kertosono-Mojokerto sepanjang 40,5 km di Jawa Timur, yaitu salah satu ruas dari Jaringan Jalan Tol Trans-Jawa, dengan masa konsesi hingga tahun 2045

PT. Marga Harjaya Infrastruktur merupakan salah satu anak perusahaan dari PT. Astratel Nusantara, selain PT. Marga Mandalasakti dan PT. Marga Trans Nusantara, yang menangani salah satu dari enam lini bisnis, yaitu bagian *infrastructure and logistic value chain*



JALAN TOL KERTOSONO-MOJOKERTO



SEKSI 1: BANDAR - JOMBANG
(STA 24+900 s/d 39+600)

SEKSI 2: JOMBANG - MOJOKERTO BARAT
(STA 5+000 s/d 24+900)

SEKSI 3: MOJOKERTO BARAT - MOJOKERTO UTARA
(STA 39+000 s/d 44+000)

MOJOKERTO

JOMBANG

Daerah Ruang Jalan Tol Mojokerto Kertosono

Seksi 1	14.7 km	SS. Bandar - SS. Jombang
Seksi 2	19.9 km	SS. Jombang - SS. Mojokerto Barat
Seksi 3	5.0 km	SS. Mojokerto Barat - SS. Mojokerto Utara
Seksi 4	0.9 km	SS. Bandar - Batas Barat
Total	40.5 km	

MODEL PENGUKURAN KINERJA BERDASARKAN PERFORMANCE PRISM

Stakeholder 1
(.....)

Satisfaction

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Contribution

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Stakeholder 2
(.....)

Satisfaction

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Contribution

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Stakeholder 3
(.....)

Satisfaction

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Contribution

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

No.	Obyektif	Strategi	Proses	Kapabilitas
1				

KPI 1
KPI 2
KPI 3

No.	Obyektif	Strategi	Proses	Kapabilitas
2				

KPI 4
KPI 5
KPI 6

No.	Obyektif	Strategi	Proses	Kapabilitas
3				

KPI 7
KPI 8
KPI 9

No.	Obyektif	Strategi	Proses	Kapabilitas
4				

KPI 10
KPI 11
KPI 12

No.	Obyektif	Strategi	Proses	Kapabilitas
5.....				

KPI 13
KPI 14
KPI 15

KPI 16
KPI 17
KPI 18.....

STAKEHOLDER KUNCI

Stakeholder	Institusi/Pihak	Responden	
Stakeholder 1	Divisi ESR PT. Marga Harjaya Infrastruktur	Kepala divisi ESR	(1 orang)
		Karyawan divisi ESR	(6 orang)
Stakeholder 2	Masyarakat	Kepala Desa Pesantren	(1 orang)
		Kepala dusun	(4 orang)
		Kepala Desa Kayen	(1 orang)
		Kepala dusun	(4 orang)
		Kepala Desa Tampingmojo	(1 orang)
		Kepala dusun	(4 orang)
		Kepala Desa Banjarsari	(1 orang)
		Kepala dusun	(4 orang)
Stakeholder 3	Badan Perencanaan dan Pengembangan Daerah (Bappeda) Kabupaten Jombang	Kepala Bidang Ekonomi, Ketua Tim Koordinasi Penyusunan Program CSR/PKBL-TJSL Kabupaten Jombang	(1 orang)
		Anggota Tim Koordinasi Penyusunan Program CSR/PKBL-TJSL Kabupaten Jombang	(2 orang)



STAKEHOLDER SATISFACTION

[KARYAWAN]

- 1 Mempererat hubungan baik dengan warga terdampak
- 2 Adanya hubungan kemitraan antara masyarakat dengan perusahaan
- 3 Membangun hubungan yang baik dengan media
- 4 Menambah program CSR baru lain, seperti pendidikan, kesehatan, pelatihan pertanian
- 5 Program dapat menyentuh perbaikan ekonomi masyarakat sekitar
- 6 Program berlangsung sukses
- 7 Pembangunan infrastruktur sekitar jalan tol
- 8 Adanya kelompok diskusi dari masyarakat
- 9 Anggota staf perusahaan turut memberikan donasi

STAKEHOLDER SATISFACTION

[MASYARAKAT]

- 1 Pembangunan fasilitas pendukung seperti irigasi, tanggul, dan akses jalan
- 2 Kondisi lingkungan yang bersahabat
- 3 Adanya koordinasi antara satgas (perusahaan) dengan desa terkait bantuan sosial
- 4 Membantu meningkatkan perekonomian warga
- 5 Adanya program pemberdayaan bagi para petani terdampak
- 6 Program *CSR* dapat dijalankan secara berkala

STAKEHOLDER SATISFACTION

PEMERINTAH DAERAH

- 1 Pelaksanaan program *CSR* sinergi dengan program kesejahteraan masyarakat oleh pemerintah Kabupaten Jombang
- 2 Sasaran penerima tidak tumpang tindih dengan penerima program pembangunan APBD/APBN
- 3 Program *CSR* dapat menyentuh dan terprogram sesuai kebutuhan masyarakat sekitar pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono
- 4 Membantu meningkatkan perekonomian masyarakat
- 5 Adanya komunikasi dan koordinasi dengan pihak perusahaan yang terjalin secara baik
- 6 Pelaporan pelaksanaan program *CSR* secara rutin

STAKEHOLDER CONTRIBUTION

[KARYAWAN]

Menghubungi pimpinan desa dan tokoh masyarakat

1

Melakukan sosialisasi terkait tren yang ada di masyarakat

2

Memiliki list media dan wartawan media yang bekerja di area Jombang dan Mojokerto

3

Mempersiapkan dana bantuan dalam program CSR

4

Memberikan bantuan untuk pembangunan desa dalam bentuk tenaga, material, maupun dana

5

Mempersiapkan program dengan baik

6

Mengadakan program yang melibatkan perbaikan infrastruktur dampak tol

7

Menerima masukan dari masyarakat

8

Mempersiapkan bingkisan

9

STAKEHOLDER CONTRIBUTION

[MASYARAKAT]

Mengajukan permasalahan/keluhan terkait dengan tol ke perusahaan

1

Mengaplikasikan bantuan alternatif kepada desa

2

Menjadi media untuk perusahaan dalam jaring aspirasi

3

Membantu menyelesaikan permasalahan ekonomi dengan perusahaan

4

Mengikuti sosialisasi mengenai program *CSR* dari perusahaan

5

Turut berpartisipasi dalam program *CSR* yang dilakukan oleh perusahaan

6

STAKEHOLDER CONTRIBUTION

[PEMERINTAH DAERAH]

- 1 Melakukan sinkronisasi program *CSR* perusahaan dengan program pemerintah Jombang
- 2 Memberikan gambaran lokasi yang dirasa perlu dibantu dengan program *CSR*
- 3 Memfasilitasi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring evaluasi program *CSR*
- 4 Memberikan penghargaan yang dilaksanakan setiap akhir tahun
- 5 Pelaksanaan rapat koordinasi sinergi program dan gathering dengan dunia usaha untuk sinkronisasi program dan evaluasi pelaksanaan
- 6 Menerima laporan dari perusahaan mengenai program *CSR* yang hendak diajukan

OBJEKTIF

1

[SS]

Mempererat hubungan baik dengan warga terdampak

Adanya hubungan kemitraan antara masyarakat dengan perusahaan

Membangun hubungan yang baik dengan media

[SC]

Menghubungi pimpinan desa dan tokoh penyantun

Melakukan sosialisasi terkait tren yang ada di masyarakat

Memiliki list media dan wartawan media yang bekerja di area Jombang dan Mojokerto



Mempermudah hubungan kerjasama antara perusahaan, masyarakat, dan media

OBJEKTIF

2

[SS]

Menambah program CSR baru lain, seperti pendidikan, kesehatan, pelatihan pertanian

Program dapat menyentuh perbaikan ekonomi masyarakat sekitar



[SC]

Mempersiapkan dana bantuan dalam program CSR

Memberikan bantuan untuk pembangunan desa dalam bentuk tenaga, material, maupun dana



Mempersiapkan program CSR sesuai dengan kebijakan dan kewajiban perusahaan

OBJEKTIF

[SS]

[SC]

3

Program berlangsung sukses



Mempersiapkan program dengan baik

||
Peningkatan kinerja program CSR

OBJEKTIF

4

[SS]

[SC]

Pembangunan infrastruktur
sekitar jalan tol



Mengadakan program yang
melibatkan perbaikan
infrastruktur dampak tol

Membantu pembangunan infrastruktur di sekitar proyek Tol Mojokerto-Kertosono

OBJEKTIF

[SS]

[SC]

5

Adanya kelompok diskusi dari masyarakat



Menerima masukan dari masyarakat



Mengetahui program CSR yang sesuai kebutuhan masyarakat sekitar

OBJEKTIF

[SS]

[SC]

6

Anggota staf perusahaan turut
memberikan donasi



Mempersiapkan bingkisan



Kepuasan masing-masing individu dalam membantu sesama

OBJEKTIF

[SS]

[SC]

7

Pembangunan fasilitas pendukung seperti irigasi, tanggul, dan akses jalan

Kondisi lingkungan yang bersahabat



Mengajukan permasalahan/keluhan terkait dengan tol ke perusahaan

Mengaplikasikan bantuan alternatif kepada desa



Mendapatkan perbaikan dan pembangunan fasilitas masyarakat di desa terkait dengan tol

OBJEKTIF

[SS]

[SC]

8

Adanya koordinasi antara satgas (perusahaan) dengan desa terkait bantuan sosial



Menjadi media untuk perusahaan dalam jaring aspirasi



Mendapatkan kejelasan informasi dan memperlancar komunikasi antara warga dengan pihak perusahaan

OBJEKTIF

[SS]

[SC]

Membantu meningkatkan
perekonomian warga



Membantu menyelesaikan
permasalahan ekonomi dengan
perusahaan

||
Meningkatkan kesejahteraan di desa yang terdampak

OBJEKTIF

1

[SS]

Adanya program pemberdayaan bagi para petani terdampak

Program CSR dapat dijalankan secara berkala



[SC]

Mengikuti sosialisasi mengenai program CSR dari perusahaan

Turut berpartisipasi dalam program CSR yang dilakukan oleh perusahaan



Pengembangan kemampuan tambahan masyarakat yang menunjang pekerjaan

OBJEKTIF

11

[SS]

Pelaksanaan program CSR sinergi dengan program kesejahteraan masyarakat oleh pemerintah Kabupaten Jombang

Sasaran penerima tidak tumpang tindih dengan penerima program pembangunan APBD/APBN

Program CSR dapat menyentuh dan terprogram sesuai kebutuhan masyarakat sekitar pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono

Pemerataan dan penyelaraskan CSR perusahaan dengan kewajiban Pemerintah Kabupaten agar tersalurkan dengan baik ke masyarakat



[SC]

Melakukan sinkronisasi program CSR perusahaan dengan program pemerintah Jombang

Memberikan gambaran lokasi yang dirasa perlu dibantu dengan program CSR

Memfasilitasi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring evaluasi program CSR

OBJEKTIF

[SS]

[SC]

1

2

Membantu meningkatkan
perekonomian masyarakat



Memberikan penghargaan yang
dilaksanakan setiap akhir tahun



Peningkatan kesejahteraan masyarakat di Kabupaten Jombang, terutama di daerah yang terdampak tol

OBJEKTIF

1
3

[SS]

Adanya komunikasi dan koordinasi dengan pihak perusahaan yang terjalin secara baik

Pelaporan pelaksanaan program CSR secara rutin



[SC]

Pelaksanaan rapat koordinasi sinergi program dan gathering dengan dunia usaha untuk sinkronisasi program dan evaluasi pelaksanaan

Menerima laporan dari perusahaan mengenai program CSR yang hendak diajukan



Pendataan dan kejelasan informasi terkait program CSR dan daerah yang membutuhkan bantuan

K1	Jumlah koordinasi yang terjalin dengan pihak terkait (12)	kali
K2	Persentase kegiatan kemitraan yang sudah direncanakan	%
K3	Persentase kegiatan kemitraan yang sudah dijalankan (80)	%
K4	Jumlah koordinasi internal yang dilakukan (12)	kali/bulan
K5	Efektifitas pelaksanaan <i>CSR</i> berdasarkan MoU (80)	%
K6	Tingkat pencapaian pelaksanaan program <i>CSR</i> berdasarkan MoU (80)	%
K7	Alokasi anggaran dana untuk program <i>CSR</i> (90)	%
K8	Jumlah program <i>CSR</i> yang dibuat sesuai dengan mapping (80)	%
K9	Jumlah program <i>CSR</i> yang dibuat untuk pengembangan kemampuan masyarakat (80)	%
K10	Jumlah pihak yang ikut berpartisipasi	orang/target (%)
K11	Jumlah pelaksanaan program <i>CSR</i> tiap tahun (80)	%
K12	Tingkat kepuasan masyarakat (70)	%
K13	Tingkat kepuasan karyawan (80)	%
K14	Tingkat kepuasan pemerintah (80)	%
K15	Jumlah infrastruktur yang direncanakan (80)	%
K16	Jumlah infrastruktur yang telah direalisasikan (70)	%
K17	Jumlah diskusi dengan masyarakat	kali

M1	Jumlah keluhan yang disampaikan ke kepala desa	%
M2	Jumlah keluhan yang telah dipenuhi perusahaan (75)	%
M3	Jumlah sosialisasi yang diberikan perusahaan (10)	kali
M4	Frekuensi diadakannya sosialisasi (12)	kali/tahun
M5	Persentase potensi masyarakat yang dimanfaatkan menjadi program CSR (80)	%
M6	Jumlah partisipan yang mengikuti program CSR (80)	orang/target (%)

P1	Jumlah koordinasi yang dilakukan terkait sinkronisasi program <i>CSR</i>	kali
P2	Efektifitas koordinasi untuk menyesuaikan kewajiban pemerintah dengan <i>CSR</i> perusahaan (80)	%
P3	Ketepatan daerah yang dipetakan (80)	%
P4	Ketepatan program <i>CSR</i> sesuai yang dipetakan (80)	%
P5	Jumlah program <i>CSR</i> yang sudah dilakukan sesuai dengan pemetaan daerah (12)	Buah
P6	Efektifitas program <i>CSR</i> yang telah dilaksanakan (80)	%
P7	Frekuensi dilakukannya survei untuk data masyarakat (5)	kali/tahun
P8	Pelaporan perusahaan atas program <i>CSR</i> (80)	%

ANALISA RANCANGAN



Belum memiliki model pengukuran kinerja CSR

Obyektif *CSR* yang dirancang berdasarkan *community involvement and development*

Stakeholder Satisfaction & Contribution
8 aspek dari stakeholder karyawan
6 aspek dari stakeholder masyarakat
6 aspek dari stakeholder pemerintah daerah

27 *KPI* :
15 *KPI* karyawan
5 *KPI* masyarakat
7 pemerintah daerah.

KESIMPULAN

Perancangan model pengukuran kinerja program *CSR* perusahaan dalam Proyek Tol Mojokerto-Kertosono merumuskan **27 KPI *CSR*** berdasarkan *stakeholder* kunci, terdiri dari 15 KPI *CSR stakeholder* karyawan, 5 KPI *CSR stakeholder* masyarakat, dan 7 KPI *CSR stakeholder* pemerintah.

1

Hasil dari rancangan tersebut merumuskan *stakeholder satisfaction* dan *contribution* ini masing-masing diidentifikasi 8 hal dari *stakeholder* karyawan, 6 hal dari *stakeholder* masyarakat, dan 6 hal dari *stakeholder* pemerintah daerah, serta 12 obyektif. Rancangan ini dapat diterapkan oleh PT. MHI karena dalam menetapkan aspek-aspek, obyektif, dan *KPI*, diperoleh dari hasil observasi, pengisian kuesioner, dan wawancara secara langsung dengan *stakeholder* terkait.

2





SARAN

Memberikan pertimbangan kepada perusahaan berupa perancangan model pengukuran kinerja *CSR* perusahaan dalam Proyek Tol Mojokerto-Kertosono



Melanjutkan penelitian sejenis pada Proyek Tol Mojokerto-Kertosono seksi-2 atau melanjutkan mengukur kinerja program CSR





DOKUMENTASI





- ACCA. (2012). "The *Performance Prism*", hal 1, published by ACCA
- Aguinis, Herman. (2007). *Performance Management*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Bappeda Kabupaten Jombang. (2012). *Data Koordinasi dan Sinkronisasi Program CSR-PKBL*.
- PT. MHI. (2012-2014). *Data Perencanaan Program Corporate Social Responsibility (CSR) PT. Marga Harjaya Infrastruktur*
- PT. MHI. (2015). *Data Profil PT. Marga Harjaya Infrastruktur*
- Gray, C. F., & Larson, E. W. (2006). *Project management: The managerial process*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- ISO 26000 "Guidance on Social Responsibility"
- Kanter, R. M. (1999). *From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation*. *Harvard Business Review*, 77 (3), 123-132.
- King et al., 2010
- Lebas, M. (1995). *Performance Measurement and Performance Management*. *International Journal of Production Economics*, vol. 41, issue 1-3, pages 23-35
- Liu, J, dkk. 2014. "Conceptual Framework for The Performance Measurement of Public-Private Partnership". *Journal of Infrastructure System*. [10.1061/\(ASCE\)IS.1943-555X.0000210](https://doi.org/10.1061/(ASCE)IS.1943-555X.0000210) , 04014023.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat: Jakarta
- Munawaroh, M., Nurmianto, E., Wessiani, N. A., (2012) *Perancangan Model Pengukuran Kinerja CSR pada Pengembangan Bisnis UKM dari PT.YTL Jawa Timur*. Surabaya: ITS
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. 2001. 'The *Performance Prism* in Practice'. *Measuring Business Excellence*. Vol. 5. hal.6 - 13
- Neely, A. & Crowe P. -. "The *Performance Prism* in Practice". United Kingdom: Cranfield School of Management
- Ngacho, C. & Das, D. 2014. "A Performance Evaluation Framework of Development Projects: An Empirical Study of Constituency Development Fund (CDF) Construction Projects in Kenya". *International Journal of Project Management*. Vol. 32. hal 492-507
- Suwigjo, P. (2009). *Manajemen Performansi*. Surabaya : Teknik Industri ITS
- Peloza, J. (2006). *Using Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance*. *California Management Review*, 48 (2), 52-72.
- Pemerintah Kabupaten Jombang. (2014). Website: http://pnmodal.jombangkab.go.id/ind/Tol_kertosonomojookerto.asp
- Pulakos, E. 2004. *Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems*. SHRM Foundation
- Rahmadhani, A., Suwignjo, P., dan Trisunarno, L. (2011). *Perancangan Model Pengukuran Kinerja Corporate Social Responsibility Berdasarkan Integrasi Model Pengukuran Kinerja Prism dan Sustainability Reporting Guidelines Global Reporting Initiative (Studi Kasus PT. Semen Gresik (Persero), Tbk*. Surabaya: ITS.
- Rahman A. 2008. *Administrasi Proyek*. Surabaya: Pasti ITS
- Schnietz, K. E. & Epstein, M. J. (2005). *Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility During a Crisis*. *Corporate Reputation Review*, 7 (4), 327-345.
- Sipayung, F. 2009. "Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis". Sumatera Utara: Medan
- Suharto, E. (2007). *Pekerjaan Sosial di Dunia Industri: Memperkuat Tanggungjawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility)*, Bandung, Refika Aditama
- Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum No.369/KPTS/M/2005 tentang Rencana Umum Jaringan Jalan Nasional. Rencana Pembangunan Jalan Tol Kertosono-Mojokerto
- Undang-Undang No. 25 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas
- United Nation Conference on Trade and Development. 2004-2013. *Pertumbuhan Perekonomian Indonesia*.
- Wibowo, A. (2009), *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Proyek dengan Metode Performance Prism*. Surabaya: ITS

Thank
you

